

Als Philips-Manager in China:

Drachen bringen Erfolg...



Bild: Nique Nager

Wenn dem Management alles «Chinesisch» vorkommt, ist das Dranbleiben an Business Excellence eine besondere Herausforderung. In «fremden» Kulturen sind soziale Kompetenzen wie Wahrnehmungs- und Konflikt-Fähigkeit sowie persönliches Auseinandersetzen mit den eigenen Vorstellungen ein Muss, wie das Beispiel von Franz Obenaus zeigt. Eine externe Begleitung und Aussensicht unterstützt das Dranbleiben.

Von Luzía Kopp

«**A**m Anfang musste ich alles selbst entscheiden, sogar die Farbe der Sessel hier im Besprechungsraum. Das erwarten die Mitarbeitenden vom General Manager» erklärt Franz Obenaus, Leiter Philips Sounds Solutions in Beijing, vergnügt auf die blauen Sessel deutend. Nach Beijing kam er vor knapp zwei Jahren, um hier die voll automatisierte Produktion von Mikro-Lautsprechern aufzubauen. Produkt und Prozesse sind ihm sehr vertraut: er leitete in Wien die Produktion mit 250 Mitarbeitenden und einem Out-put von 160 Millionen

Stück pro Jahr. Philips Sounds Solutions sind weltweit Markt-Leader für akustische Komponenten in der mobilen Telekommunikation.

Wie haben Sie den Aufbau der Produktion und des Unternehmens angedacht?

«Eigentlich kam ich mit der Vorstellung einer Organisation mit einer relativ flachen Hierarchie und teilautonomen Teams, wie wir sie an unserem Produktionsstandort in Wien haben. Aber damit konnten die chinesischen Mitarbeitenden nicht umgehen. Gemerkt haben wir das erst später.

In der Pionierphase im ersten halben Jahr war alles neu und wir waren stark mit dem Aufbau beschäftigt. Produktionsentwicklung und Performance war sehr gut – dank straffem Projektmanagement. Nach rund neun Monaten wurde uns die Kehrseite der Medaille präsentiert: Die Unzufriedenheit der Mitarbeitenden stieg ständig. Wir haben das People-Management und die Anerkennung ihrer Leistungen sträflich vernachlässigt. Die Folgen waren passiver und offener Widerstand und kaum Fortschritte in Produktion und Qualitätsentwicklung.»

Was waren die konkreten Hindernisse...

«Die Mitarbeitenden schauten nur für sich und fragten sich: Ich arbeite in meinem Teilbereich doch sehr gut, habe keine Fehler gemacht, wieso verdiene ich nicht mehr? Sie haben die Suppe so gekocht, dass einer das Wasser geholt, der Zweite die Zwiebel geschnitten, der Dritte das Gemüse geschnetzelt hat... Sie haben das Ganze, das Zusammenwirken fürs gemeinsame Ergebnis nicht gesehen.

Und weil das Bonussystem auf die Gesamtleistung des Unternehmens ausgerichtet ist, sind sie sich als schlecht belohnt vorgekommen.

Dieser Widerstand könnte auch in einem europäischen Unternehmen auftauchen, das sich weiterentwickeln will – hin zu ganzheitlichen Prozessen und mehr Eigenverantwortung, zu mehr Business Excellence...

Was mich hier erstaunt hat: Nicht mal die chinesischen Führungskräfte haben das kollektive Handeln und das damit verbundene Bonussystem nachvollziehen können.

Mitgestalten war nicht gefragt – bis jetzt...

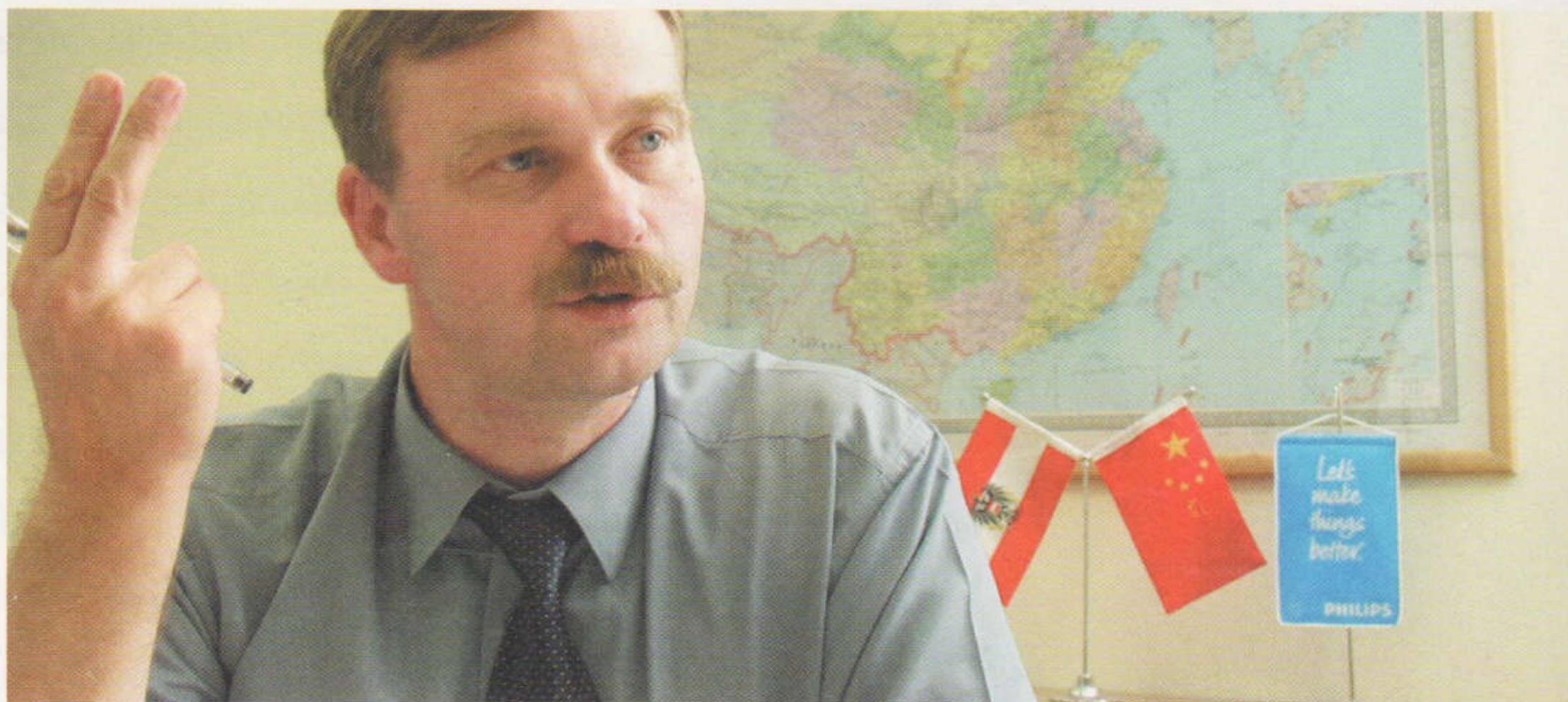
Die Mitarbeitenden sind sehr intelligent, aber sie haben eine andere Denk- und Arbeitsweise. Entscheide zu fällen und Verantwortung zu übernehmen, sind sie nicht gewohnt. Es war immer jemand da, der für sie entschieden hat.

Wie sind Sie mit den Widerständen umgegangen?

Die Mitarbeitenden verlangten eine Vollversammlung. Wir haben uns mit den Anliegen auseinandergesetzt, das Bonussystem weiter erklärt. Das Managementteam – vier Österreicher – hat sehr intensiv zusammengearbeitet und die Probleme offen diskutiert. In Workshops mit Key-Mitarbeitenden haben wir die Benefitsprogramme punkto Produktionsqualität und Leistungen erarbeitet und spezielle Anerkennungsgesten für die Mitarbeitenden ausgedacht. Dann sind Teilerfolge gekommen: Die Mitarbeitenden haben gemerkt: Wenn wir gemeinsam arbeiten, gemeinsam verbessern, haben wir mehr davon.

Was ist das speziell Chinesische an diesen Benefits – und anders als in Europa?

Das offizielle Honorieren von Leistung mit klaren Ritualen ist sehr wichtig. Eine Flasche Mineralwasser



Franz Obenaus: «Beide Kulturen sollen voneinander profitieren.»

Bild: Nique Nager

von der Firma im Sommer am Abend in die Hand gedrückt zu bekommen, bedeutet ihnen mehr als 2 bis 3 Prozent mehr Lohn. Die Flasche steht dann auf dem Familientisch als Bekenntnis: Mein Betrieb sorgt für mich.

Drachenfahnen verhelfen zum Erfolg

Beim Benefitsprogramm läuft es ähnlich: Die roten, goldigen oder blauen Drachenfahnen und die entsprechend farbigen Couverts mit den Geldbeträgen haben einen sehr hohen Symbolwert. Damit belohnen wir jede Woche die Mitarbeitenden für die herausragenden Leistungen ihrer Produktionslinien. Die Mitarbeitenden sind sehr stolz, diese Auszeichnungen persönlich vom Chef vor der Belegschaft überreicht zu bekommen. Sie lieben die spielerische Herausforderung und Konkurrenz.

Der Drache kommt nicht von ungefähr: Er symbolisiert Glück und Erfolg für die Chinesen. Auch die Farben sind wohl überlegt:

- Rot steht für Erfolg, Glück und für die beste Qualität.
- Gold ist die frühere Kaiserfarbe und zeichnet beste Sauberkeit und Sorgfalt aus.
- Blau steht für Wachstum und wir belohnen damit den höchsten Output- oder die «Overall Equipment Effectiveness».

Das Couvert mit den 50 RMB tragen sie stolz nachhause und zeigen es

ihren Angehörigen. Diese ca. CHF 10.– haben auch für einen Chinesen eher eine symbolische Bedeutung, damit kann er sich in einem Restaurant gerade ein einfaches Menü leisten.

Oft wird die eigene Unternehmenskultur im neuen kulturellen Umfeld und so auch die eigenen Schwächen einfach weitergepflegt und damit noch verstärkt...

Ich kenne einen österreichischen General-Manager, der sitzt hier in Peking in seinem Büro und lässt die Fabrik, die 50 km von Peking weg ist, von einem chinesischen Mitarbeiter leiten. Er arbeitet quasi wie zuhause. Damit kann er dem Kulturschock vorerst aus dem Weg gehen. Aber mittelfristig sind die Resultate katastrophal. Die Zusammenspiel von Leitung und Produktion muss persönlich gepflegt und das Umsetzen der Vorgaben laufend überprüft werden.

Ein chinesischer Chef ist beinhart

Auch ich habe meinen Unternehmens- und Führungsstil zuerst eins

Luzia Kopp, Beraterin und Coach für Interkulturelles Lernen, Strategie-Entwicklung und Change Management, aMedia – Unternehmen beraten, begleiten, befähigen
Haldenstrasse 5, Postfach 2015, 6002 Luzern, Tel. 041 412 31 11, aloa@amedia.ch, www.amedia.ch



Drachen-Fahnen in den Kaiser-Farben.

Bild: Nique Nager

zu eins weitergelebt, bis ich gemerkt habe, dass es so nicht geht. Chinesische Chefs sind 10x härter als europäische. Sie sparen weder mit Kritik noch mit drastischen Massnahmen. Aber sie pflegen auch die fürsorglich-patriarchale Seite: Sie stehen voll und ganz hinter ihren Mitarbeitenden und sorgen als «Patron» für sie. Aber ich möchte keine chinesische Fabrik leiten und auch keine österreichische in China. Ich möchte ein internationales Unternehmen, das in der chinesischen Kultur Platz hat, in der chinesische Mitarbeiter arbeiten, die mit einer internationalen Geschäftskultur umgehen können.

Wie gelingt das Nutzen und Integrieren der Vorteile beider Kulturen – statt sich einfach gegenseitig anzupassen?

Ich probiere mit Teilen aus beiden Kulturen eine neue Unternehmenskultur aufzubauen: Ich schüttele zum Beispiel jedem Mitarbeitenden am Morgen die Hand, obwohl es absolut unüblich ist «Ni hao» – guten Tag – zu sagen. Das machen die Nicht-Chine-

sen. Das Grüßen und Händeschütteln gibt aber einen internationalen Touch, damit die Mitarbeitenden merken, sie sind nicht in einer chinesischen Firma. Die ideale Management-Mischung ist: Die Mitarbeitenden mit mehr als 50 Prozent chinesischen Anteilen zu führen und die Performance mit bis zu 80 Prozent internationalen Massstäben zu erreichen.

Was fällt einem europäischen EFQM-Auditor auf, wenn er zu Philips Sounds Solution nach Beijing kommt?

Die Standardisierung der Abläufe. Hier haben wir viel mehr vorstrukturiert und mehr schriftlich beschrieben. Es war ein Lernprozess, mehr zu reglementieren und damit auch mehr Sicherheit zu geben. Zum Beispiel ist am Arbeitsplatz genau definiert mit Klebeband, wo die Instrumente abzulegen sind. So etwas käme mir in Wien nie in den Sinn – und die Mitarbeitenden würden das auch nicht akzeptieren. Die Strukturen sind enger und kompakter und der Freiraum ist kleiner.

Was sind Ihre nächsten Ziele?

Mittelfristiges Ziel ist, dass die Mitarbeitenden im kontinuierlichen Optimierungsprozess viel aktiver mitarbeiten und mehr Verantwortung in der Gruppe übernehmen. Denn wir investieren im Moment sehr viel Zeit und Geld in die Fehlerkontrolle und Inspektion. Fünf Leute sind die ganze Woche unterwegs als «Polizisten»... Die Mitarbeitenden sind sehr «kontroll-orientiert»: was nicht kontrolliert wird, ist nicht wichtig.

Mir wäre Prävention viel lieber. Das bedingt aber mehr Mit- und Vorausdenken bei den Mitarbeitenden: Was können wir selbst tun, um weniger Ausschuss zu produzieren. Viel Team-Entwicklungsarbeit mit Trainings und Gesprächen haben wir noch vor uns. Das heisst, auch eigene Staffarbeit ist nötig, bis wir reif genug sind, die chinesischen Mitarbeitenden zu verstehen und sie reif genug sind, uns zu verstehen.

Herzlichen Dank fürs Gespräch.



«In Zukunft mehr Eigenverantwortung übernehmen.»

Bild: Nique Nager